



UnICEUB – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

FATORES MOTIVACIONAIS

JOÃO MANOEL PANTOJA HENRIQUE
MATRÍCULA N° – 2010131/9

Brasília/DF, Junho de 2006

JOÃO MANOEL PANTOJA HENRIQUE

Fatores Motivacionais

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Homero Barbosa Reis

Brasília/DF, junho de 2006



Uniceub – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
NOME: JOÃO MANOEL PANTOJA HENRIQUE

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

| MEMBROS DA BANCA | ASSINATURA |
|--------------------------|------------|
| 1. Mariângela Abrão | |
| 2. Rogério Lopes Sinotti | |
| 3. | |
| MENÇÃO FINAL: | |

Brasília/DF, ____ de _____ de 2006.

Um líder precisa entender a hierarquia das necessidades dos seguidores para dar as respostas certas que possam satisfazê-los.

Deepak Chopra

À minha família pelo incentivo e força sempre presentes.

Agradecimentos

A Deus.

Ao professor Orientador Homero Reis.

Aos professores pela orientação.

Aos colegas e amigos.

RESUMO

A presente monografia busca estudar a motivação, partindo do seguinte problema: é possível prever o comportamento do colaborador no local de trabalho?. Partiu –se da teoria motivacional proposta por Herzberg, que coloca as necessidades humanas numa escala e divide em dois blocos, o bloco das necessidades higiênicas e o bloco das necessidades motivacionais, e chega ao ponto de discutir essa teoria com relação à capacidade de previsão do comportamento do colaborador no local de trabalho. O método utilizado para a confecção dessa monografia é basicamente bibliográfico e leva o estudo a enfrentar o problema de induzir o comportamento humano baseado em escritos. A conclusão que se chegou é de que o comportamento humano no local de trabalho pode ser relativamente previsto, levando em consideração que o comportamento do colaborador não pode ser isolado no seu local de trabalho e como acontece com a organização, ele enfrenta problemas fora da empresa, e que isso pode ser fator decisivo para a sua motivação, e conseqüentemente sua felicidade dentro da empresa.

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------|----|
| APRESENTAÇÃO | 09 |
| I. INTRODUÇÃO | 10 |
| II. DESENVOLVIMENTO | 14 |
| III. ANÁLISE CRÍTICA | 33 |
| IV. CONCLUSÃO | 37 |
| V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 40 |

APRESENTAÇÃO

A motivação faz parte do estudo das relações humanas nas organizações. O que leva um colaborador a mudar seu comportamento e o que leva um colaborador a agir de determinada maneira? Administradores de qualquer função têm de ter consciência do que move um indivíduo a determinado objetivo, pois qualquer área da empresa está impregnada pelo fator humano.

Do ponto de vista genérico, a motivação pode ser vista como a força que leva uma pessoa a agir de determinada maneira. Ou seja, o que faz com que o indivíduo coloque seu esforço, direcionamento e persistência a alcançar determinado objetivo?. Tido, ainda como uma força oculta, a motivação é encarada como um motivo para o indivíduo agir de determinada maneira em busca da realização de um desejo.

A monografia será dividida em três partes: a primeira delinea a teoria de base para o estudo do fator motivacional de acordo com os conceitos de Herzberg; a segunda, trata da discussão teórica do conceito de motivação entendido por Herzberg; a terceira, apresenta as conclusões e recomendações.

A relação entre colaborador e empresa deve ser vista de forma sistêmica, ou seja, a busca de fatores que influenciarão direta e indiretamente o comportamento do colaborador no local de trabalho devem ser levados em consideração ao se buscar produzir instrumentos capazes de prever o comportamento do colaborador.

Tais instrumentos podem ter como fatores, entre outros, a vida do colaborador fora da empresa, fatores sócio-culturais e sócio-econômico, a idade do subordinado, suas pretensões, planos de carreira oferecidos pela empresa, enfim, tudo que possa colocar em evidência fatores que trarão a felicidade dos indivíduos e da organização, trazendo uma alta produtividade e ganhos de escala.

I. INTRODUÇÃO

A presente monografia busca discutir a previsibilidade do comportamento do colaborador no local de trabalho, sob o ponto de vista de Frederick Herzberg¹, com ênfase nos fatores motivacionais. Essa previsibilidade auxiliará o administrador a executar os objetivos organizacionais, pois este poderá controlar e até mesmo modificar o comportamento dos seus colaboradores. As necessidades que cada colaborador tem, devem ser vistas de forma individual, pois por mais que estejam ocupando um mesmo nível na hierarquia organizacional os colaboradores têm desejos diferentes e também possuem necessidades em comum. Cabe ao administrador identificar essas necessidades.

Ao identificar tais necessidades, o administrador poderá inferir, por meio de tratamento estatístico, sobre o comportamento de um grupo de colaboradores, e ter como parâmetros de comportamento para poder controlar e até mudar o comportamento dos seus subordinados.

Dessa forma, optou-se como tema dessa monografia os fatores motivacionais, que fazem parte do estudo da escola das relações humanas. E que busca saber qual o motivo que leva o indivíduo a praticar determinada ação. Cabe ao administrador perceber o que realmente motiva o indivíduo, se são fatores intrínsecos ou extrínsecos, ou mesmo uma reunião desses fatores ao colaborador.

A motivação e a liderança andam lado a lado em busca da execução dos objetivos organizacionais, e para tanto torna-se necessário que exista perfeita sincronia entre o que é proposto pela organização, pelos seus líderes e o que o colaborador espera receber em troca pelo seu esforço.

O papel de liderança exercido por um administrador reflete diretamente sobre a motivação de seus colaboradores. Seu objetivo na organização é fazer com que as

¹ HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard. SNYDERMAN, Barbara B. *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959.

coisas sejam feitas de forma que a relação custo/benefício esteja em equilíbrio. Nada melhor para isso se o gestor tiver uma boa equipe como apoio. Com uma equipe de profissionais e uma capacidade de prever como os profissionais irão reagir a determinadas situações, o administrador terá mais chances de conseguir êxito no seu trabalho.

A motivação depende de vários fatores num determinado contexto, de acordo com Robbins ² a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, então o contexto do trabalho realizado tem de conter coisas que produzam a sua higienização, como um bom salário, um local de trabalho bem iluminado, móveis ergonômicos e boas relações interpessoais. O que não se trata do foco desta monografia. Além disso, a motivação pode vir do tipo de trabalho a ser executado, das pretensões do colaborador em relação à empresa, da capacidade do indivíduo de realizar determinado trabalho. Isso tudo irá gerar bons e maus sentimentos com relação ao trabalho e à empresa por parte do colaborador.

Robbins coloca a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços para o alcance de uma determinada meta, ou seja, quando o gestor de Recursos Humanos ao colocar seus funcionários em determinadas funções na organização, busca aumentar a intensidade, ou seja, a quantidade de esforço despendido, dar determinado foco, que é a direção para o qual um funcionário vai seguir dentro da organização, para que este esteja dentro de objetivo geral e a persistência, que é quanto tempo o funcionário consegue manter seu esforço em determinada rotina³. Aumentar a sua satisfação, e aumentar o seu grau de fidelização aos objetivos e missão organizacional e bom trato à clientela, além de possibilitar uma previsibilidade das atitudes do trabalhador.

Herzberg coloca a necessidade de acordo com uma hierarquia, sendo que na base dessa hierarquia temos necessidades fisiológicas e no topo necessidades de auto-realização. Essa pirâmide é usada como ponto de referência para se medir o

² ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 151.

³ Idem. p. 151.

grau de intensidade, direção e persistência do colaborador para alcançar determinada meta.

O problema de se medir a motivação das pessoas vem da persistência do administrador de tentar manter o controle da organização e conseguir o maior nível possível de produtividade em relação à demanda, como foi percebido, por pesquisadores, que um dos causadores de aumento de produtividade são os fatores relacionados às relações humanas.

O estudo da motivação está inserido no contexto da escola das relações humanas⁴, que teve início em estudo realizado na fábrica da Hawthorne da Western Electric em 1924. E que em busca de medir a produtividade em relação ao ambiente de trabalho e a iluminação, concluíram que estes não acarretavam um ganho de produtividade aparente, mas que o grupo social de trabalhadores inseridos na fábrica ditavam o ritmo da produtividade.

As conclusões dos estudos de Hawthorne assinalaram a necessidade de a administração estudar e compreender as relações entre as pessoas.⁵ A partir desse estudo foi se eliminando a visão que se tinha de que o homem era motivado apenas pelo lado econômico e passou –se a perceber que o homem era bastante motivado pelas relações sociais.

Todavia essa monografia, baseada em pesquisa bibliográfica, é uma continuação dos estudos da motivação humana. E busca traçar um paralelo entre a teoria motivacional de Herzberg e a previsibilidade do comportamento do homem no trabalho.

Dessa forma, a presente monografia busca responder à pergunta: É possível prever o comportamento do colaborador no local de trabalho? Prevendo o

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração. Volume I*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 149.

⁵ HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974. p 57.

comportamento, de forma absoluta, a organização poderá praticar políticas de Recursos Humanos mais eficazes e que produzam a felicidade de seus colaboradores no longo prazo, com relação à empresa.

Caso seja afirmativa a resposta a essa pergunta, então além de prever o comportamento, o administrador poderá controlar e até mesmo modificar certas atitudes do colaborador, e ao mesmo tempo esse colaborador estará satisfeito com sua situação dentro do contexto organizacional.

Caso contrário, o administrador continuará liderando seus colaboradores com base em tentativa e erro, até que acerte o ponto em que todos trabalhem de acordo com os objetivos organizacionais e que ao mesmo tempo alcancem o caminho para a felicidade, tanto os colaboradores, quanto a própria organização.

Dessa forma o objetivo geral dessa monografia é discutir sobre a possibilidade de se prever o comportamento do colaborador no trabalho, a partir do ponto de vista da Teoria Motivacional de Frederick Herzberg.

Para a realização desse objetivo são necessárias as realizações de objetivos específicas que auxiliarão na execução desse estudo, são eles: 1) Entender a teoria de Herzberg no que se refere aos fatores motivacionais; e 2) Relacionar a teoria com a possibilidade de previsão do comportamento do colaborador no local de trabalho.

II. DESENVOLVIMENTO

O entendimento da motivação no local de trabalho pode ser feito levando-se em consideração a relação entre o trabalho e a produção. É a produção um dos fatores que levam uma empresa a existir. Pois, tanto o *Know how* quanto a administração montada para organizar o trabalho giram em torno da produção.

Existem também empresas que são especializadas na prestação de serviços, e como tal, faz um trabalho na presença do cliente, este trabalho tem seu começo e fim naquele local, ao contrário da produção que o trabalho é feito longe da presença do cliente que só pega o resultado final deste trabalho.

Dessa forma busca-se generalizar através de analogia tanto serviço quanto produção como se fosse a produção propriamente dita, pois tanto o aspecto do serviço quanto o aspecto da produção envolvem insumos, processos e resultados finais, a diferença é que o serviço tem um resultado final intangível.

No que tange a produção é de bom grado observar que esta é, na melhor das hipóteses, feita de acordo com pesquisas de oferta/demanda e de capacidade de produção organizacional, e na pior das hipóteses, feita de acordo com o sentimento que o administrador tem a respeito de uma possível demanda.

De acordo com isso, pode-se supor que a motivação que o administrador busca de seus colaboradores em seu local de trabalho é em função do aumento da produtividade, ou como afirma Aguiar⁶: “O capitalismo enfatiza o trabalho como um meio de acumulação de capital. Não há acumulação de capital sem trabalho. Produzir mais significa possibilitar maior acumulação de capital. Portanto, o controle do conjunto de processos de trabalho é, para o capitalismo, um elemento fundamental de seu processo de desenvolvimento que, ao desenvolver a ideologia

⁶ AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Psicologia aplicada à Administração. Uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005. p.349.

do trabalho, o identificou com a atividade humana, criando ao mesmo tempo a religião do trabalho.”

Acreditando que um aumento da produtividade pode ser relacionado com a diminuição do tempo de execução de funções que se relacionam indiretamente com a produção, que são tanto a função de marketing ou de organização de materiais ou finanças, que formam um *mix* necessário para o bom funcionamento da “máquina” organizacional. Então, ao buscar um aumento na produtividade para que conseqüentemente tenha um aumento na acumulação de capital, o administrador pode buscar meios para que seus colaboradores estejam bastante motivados com o trabalho que devem exercer na organização.

O estudo do comportamento do colaborador no local de trabalho tem como objetivos saber o que ocasionou um comportamento passado, a previsão de um comportamento futuro e até mesmo o controle e a mudança do comportamento em determinadas situações. Para que o gestor possa tomar decisões de caráter estratégico com relação a políticas de recursos humanos.

O administrador é uma entidade que busca a participação ativa dos colaboradores em um contexto organizacional. E como tal interage com outras entidades, sejam superiores, subordinados ou até pessoas do mesmo nível. Essas entidades agem de forma interdependente na organização, que por ter um sistema de divisão do trabalho, cada parte esta conectada ao todo organizacional. Cada um tem um objetivo isolado esperado da organização e um objetivo geral, que é o objetivo organizacional alcançado por meio de sinergia.

O comportamento é orientado por objetivos⁷. Isso leva a pensar que essa afirmação é um tanto pretensiosa, mas se olharmos para o ponto de vista de Freud veremos que as pessoas nem sempre estão cientes de tudo o que desejam, e por isso são influenciados, em parte, por necessidades e motivos inconscientes. Uma

⁷ HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974. p. 11.

parte importante da motivação está “abaixo da superfície” e nem sempre é evidente para o indivíduo.

O administrador precisa saber quais os motivos que provocam determinada ação em um momento específico, se quiser prever o comportamento de outrem. Como o comportamento é uma ação que é ocasionada por um estímulo específico, com um contexto que traz uma determinada necessidade, pode-se colocar que a base do comportamento é a atividade.

Dois conceitos que têm influência na força da necessidade e que podem ser úteis para se compreender o comportamento são: Atividade dirigida para o objetivo e atividade no objetivo. São duas forças que agem sobre o indivíduo de forma que uma o leva a conseguir o que é desejado e a outra executa o processo e ameniza a necessidade por meio da consumação do ato.

A atividade dirigida para o objetivo é o comportamento voltado para a realização do objetivo⁸. A atividade no objetivo é a atividade nesse último. Então se uma pessoa sente fome, as atividades dirigidas para o objetivo seriam a busca de um local para ter alimentação, a sua compra ou sua preparação. Comer o alimento seria, então, a atividade no objetivo.

Os motivos são as vontades das pessoas, e têm a força de impulsionar o indivíduo cada vez mais à frente. Cada pessoa difere uma da outra com relação a suas vontades. É por isso que algumas pessoas se sentem entediadas para ler um livro técnico, mas ao mesmo tempo podem devorar um romance numa tarde inteira.

As pessoas estão geralmente “cercadas” por inúmeras necessidades que competem pelo seu comportamento. E a necessidade que tiver maior força em determinado momento é que vai ditar o comportamento do indivíduo. Isso nos leva a crer que se uma pessoa sente necessidade de alimento ela não vai se importar em se relacionar com outras pessoas até que sua fome seja saciada.

⁸ HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974. p. 20.

Ao tentar alcançar determinado objetivo, o indivíduo passa por situações em que existam obstáculos, dessa forma para se chegar ao objetivo vai depender muito do grau de persistência e intensidade do indivíduo. Existem pessoas que apresentam comportamentos destinados a vencer a dificuldade. Geralmente vai – se na tentativa de superar o obstáculo por ensaio e erro ⁹.

Quando a tentativa de se alcançar determinado objetivo é bloqueada diz que o indivíduo ficou frustrado. A frustração é definida através da condição do indivíduo e não do ambiente externo¹⁰. Quando frustrada a pessoa pode apresentar comportamento irracional. Este tipo de comportamento pode aparecer da seguinte maneira: agressão, racionalização, regressão, fixação e resignação.

A agressão pode levar o indivíduo a apresentar comportamento destrutivo. Se possível o indivíduo dirigirá sua hostilidade contra o objeto ou pessoa que, segundo ele, constituem a causa da frustração.

A racionalização ocorre quando o indivíduo apresenta desculpas. É o caso de um indivíduo que condena outra pessoa por sua incapacidade para atingir determinado desafio. Isso ocorre quando o empregado culpa o chefe por não ter conseguido um aumento no salário.

Regressão significa não se comportar de acordo com a idade que a pessoa tem. Imagine uma pessoa espancando o volante do carro por não conseguir dar a partida, isso é um comportamento de regressão.

A fixação ocorre, geralmente, quando o indivíduo continua a apresentar o mesmo padrão de comportamento embora a experiência tenha demonstrado que o comportamento é improdutivo.

⁹ HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974. p. 15.

¹⁰ Idem. p. 16.

A resignação ocorre quando já foram feitas várias tentativas de se atingir um objetivo e todas foram frustradas, dessa forma o indivíduo perde totalmente a esperança e deseja afastar-se totalmente da realidade e da fonte de frustração.

Entender o comportamento é imprescindível para quem trabalha na liderança. A motivação vem de uma necessidade, ou desejo que o indivíduo busque saciar das mais variadas formas. Como existem pessoas diferentes umas das outras, o administrador tem de ter em mente que cada um tem suas próprias necessidades, então é preciso concentrar alguns esforços para se conhecer a personalidade de cada colaborador, pois mesmo trabalhando no mesmo nível hierárquico, cada um vai querer chegar num lugar diferente, não tem como colocar incentivos de massa e querer que todos saiam satisfeitos.

A motivação se refere a forças internas a uma pessoa que é responsável pelo nível, direção e persistência de esforço¹¹ despendido para executar uma determinada atividade. O nível se refere à quantidade de esforço que a pessoa emprega para conseguir determinado objetivo. A direção se relaciona diretamente ao objetivo que se deseja alcançar. A persistência é o quanto a pessoa continua tentando em determinada atividade até que alcance o objetivo a que se propôs.

As teorias motivacionais podem ser divididas, convenientemente, em duas categorias gerais: teorias de conteúdo e teorias de processo¹². As teorias de conteúdo se referem basicamente as necessidades do indivíduo, sejam fisiológicas ou psicológicas. Essas teorias sugerem que o ambiente de trabalho tem influencia direta sobre a motivação do funcionário. Além do mais, buscam explicar como o comportamento no trabalho pode ser causado por necessidades que são bloqueadas ou não atendidas no trabalho, e ajudam a avaliar o valor da recompensa com base na capacidade de resposta do indivíduo.

¹¹ SCHERMERHON, John R. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 86.

¹² Idem. p. 89.

As teorias de processo buscam explicar o porque das pessoas escolherem um caminho entre vários outros possíveis¹³. Focalizam o pensamento interior que influencia as decisões quanto ao comportamento no trabalho. E demonstra a relação esforço-desempenho-resultado a partir de crenças individuais.

Entre as teorias de processo pode-se citar como exemplo a teoria da expectativa de Vitor Vroom. Essa teoria tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho. Os principais conceitos da teoria da expectativa são os de valência, instrumentalidade e expectativa¹⁴.

O conceito de valência é uma medida da satisfação que o indivíduo prevê receber de um determinado resultado. A valência é a necessidade em si que um colaborador sente e que o leva a tomar determinadas decisões para satisfazer tal necessidade.

Os resultados podem ter valência positiva, negativa ou nula. O resultado tem valência positiva quando uma pessoa prefere alcançar determinado resultado a não alcançá-lo. Quando a pessoa é indiferente ao resultado atribui-se uma valência nula. Quando a preferência é por não alcançar determinado resultado, a esse se atribui valência negativa.

A instrumentalidade é a relação entre executar uma ação e experimentar determinado resultado. É também conhecido como a expectativa entre desempenho-resultado.

A expectativa é o grau em que o individuo acredita que possa desempenhar um papel para alcançar determinado resultado.

¹³ SCHERMERHON, John R. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 90.

¹⁴ WARNER III, John A. HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional. Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 89.

A teoria da expectativa enfoca três relações¹⁵:

- a) Relação esforço-desempenho – o grau percebido pelo indivíduo sobre a quantidade de esforço vai levar ao desempenho;
- b) Relação desempenho-recompensa – o grau que o indivíduo acredita que o nível de desempenho despendido o levará a obtenção de um determinado resultado desejado;
- c) Relação recompensa-metas pessoais – à medida que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

A teoria motivacional de Herzberg pode ser colocada como uma teoria de conteúdo. Pois se buscou investigar as diferentes espécies de fatores responsáveis pela satisfação e insatisfação no local de trabalho¹⁶. E, dessa forma, saber o que é responsável pela mudança do comportamento do colaborador no local de trabalho.

Herzberg buscou evidenciar a diferença entre motivação e movimento. Todos os fatores externos à realização de uma tarefa ele denominou como “pebuns”. O movimento poderia ser originado por dois tipos de “pebuns”:

- a) “Pebun” negativo – Ocorre, geralmente quando se atinge o estado psicológico do indivíduo por meio de broncas, ameaças e punições , para que se faça o trabalho.
- b) “Pebun” positivo – Apresenta-se como formas de incentivo que a empresa proporciona ao colaborador para que ele execute o trabalho. A verdade é que ele não quer realizar a tarefa, o que ele realmente quer é a recompensa. Herzberg apontou algumas formas de sedução, como por exemplo, redução do expediente de trabalho, benefícios previdenciários, participação nos lucros, entre outros.

¹⁵ ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 167.

¹⁶ Idem. p. 57.

Geralmente os “pebuns” positivos acabam com a motivação do empregado, pois os benefícios são de certa forma vistos de forma cíclica, quer dizer, se um empregado recebe aumento de 20% em determinado ano, como forma de promover a motivação, no próximo ano ele vai querer um aumento de no mínimo 20%, então se o aumento no ano seguinte for de 10% o empregado vai achar que seu salário teve uma redução de 10% em relação ao ano anterior.

A forma cíclica quer dizer que o empregado parte da marca zero recebe um benefício (aumento de salário, por exemplo), depois com o tempo volta ao nível zero, e vai querer mais, pois o estágio zero terá aumentado, e assim vai seguir com um estágio zero cada vez maior. O ser humano nunca estará satisfeito com o que ganha e vai querer sempre mais. A explicação para isso pode ser que implicitamente o ser humano acaba agregando uma taxa de crescimento sobre seus ganhos.

Duas perguntas são feitas aos administradores, para saber como eles podem proceder com seus colaboradores: 1) Como tratar seus colaboradores? e; 2) Como usar seus colaboradores?.

A primeira pergunta leva a enxergar os fatores de apoio ao trabalho, por exemplo, a iluminação no local de trabalho, o mobiliário do escritório, as ferramentas e toda a condição para que o trabalho seja feito de forma eficaz e eficiente. O trato que se dá aos funcionários estão relacionados diretamente com os fatores extrínsecos ao empregado.

A segunda pergunta se refere ao trabalho em si, o tipo de trabalho que o gerente pede que seus colaboradores executem, e como esse trabalho deve ser feito. O uso que se faz dos colaboradores está relacionado diretamente com os fatores intrínsecos ao empregado.

Uma pesquisa realizada com engenheiros e contadores em indústrias de Pittsburgh, EUA, levou Herzberg a separar os fatores que causavam satisfação e

insatisfação entre os empregados¹⁷. Esses fatores foram separados em dois grupos, os fatores higiênicos e fatores motivacionais.

a) Os fatores higiênicos agem na parte extrínseca do trabalhador, e estão relacionados às necessidades fisiológicas (alimento, vestuário, repouso), de segurança (proteção contra o perigo físico, e contra a privação dos fatores básicos à sobrevivência) e sociais (aceitação do indivíduo em grupos sociais, em círculos de amizade).

b) Os fatores motivacionais agem na parte intrínseca do indivíduo, e está diretamente relacionada às necessidades de estima (que inclui a auto-estima e o reconhecimento por parte dos outros), auto-realização (neste estágio as pessoas sentem o anseio de consolidar seus próprios ideais).

Dessa forma os fatores higiênicos estão diretamente relacionados à condições de trabalho, relações interpessoais, supervisão e salário e que a privação destes fatores geram insatisfação no empregado. Os fatores motivacionais estão mais ligados ao crescimento pessoal, o trabalho em si e responsabilidade, e que quando estão de acordo produzem a satisfação no empregado.

Herzberg, dessa forma, percebeu que a satisfação e a insatisfação não são lados opostos da mesma moeda. A falta de satisfação não é a insatisfação e sim a não-satisfação e que o oposto de insatisfação é a não-insatisfação.

Os fatores higiênicos quando estão de pleno acordo, quer dizer, quando o colaborador tem condições satisfatórias de trabalho, boa iluminação no local de trabalho, um bom salário, benefícios, boas relações interpessoais então o funcionário passa a se encontrar num estado de não-insatisfação. O que não quer dizer que este já esteja plenamente motivado, mas que já possui condições para que possa ser trabalhado o fator motivacional intrínseco ao colaborador.

¹⁷ HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard. SNYDERMAN, Barbara B. *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, inc, 1959. p. 32.

Os fatores motivacionais, por sua vez, quando estão de pleno acordo, quer dizer, quando o funcionário se encontra num real estado de crescimento pessoal, um trabalho desafiador, e a perspectiva de um status, então o funcionário passará a um estado de total satisfação. A partir daí o colaborador já está inclinado a ter pleno controle sobre sua capacidade na empresa.

Uma organização é formada por colaboradores que vão desde o presidente que se encontra no topo hierárquico da organização, até o operário que se encontra na base da “pirâmide” organizacional. Pode-se imaginar que o que motiva um faxineiro dentro de uma empresa é muito diferente do que motiva um executivo da cúpula.

Para que um instrumento estatístico possa aproximar o sentimento de uma amostra do que realmente sente a população levará em consideração fatores como os citados acima. Ou seja terá de haver uma espécie de discriminação quanto ao uso de um questionário de pesquisa. Pessoas de diferentes níveis hierárquicos terão de ser separadas em grupos para que se possa validar uma pesquisa. Pelo menos num primeiro momento.

A adaptação da pesquisa realizada por Herzberg e seus colaboradores, deverão levar em consideração o local em que se realiza a coleta de dados, além de levar em consideração o momento econômico e político pela qual passamos.

Fazendo uma analogia entre as teorias de Herzberg e McClelland, que propôs a teoria das necessidades adquiridas, e que pode ser, também agrupada com uma teoria de conteúdo. De acordo com esta teoria são três os tipos de necessidades que orientam o comportamento do indivíduo no trabalho: necessidades de realização, associação e poder.

Os indivíduos com forte necessidade de realização buscam a realização pessoal acima de tudo. Têm o desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficiente do que já foi feito. As pessoas com esse perfil buscam situações em que possam

assumir a responsabilidade e conseguir *feedback* rápido para saber se estão melhorando e para poderem estabelecer metas desafiadoras.¹⁸

A necessidade de associação reflete o forte desejo que o indivíduo de ser estimado por outras pessoas. Reflete em indivíduos orientados a um alto nível de relacionamento e que podem estar menos interessados em altos níveis de desempenho.¹⁹

Indivíduos com alto grau de poder estabelecem como metas e objetivos pessoais o alcance do poder e a obtenção de status. Seus padrões de realização são geralmente baixos e pouco importante para eles.²⁰

A predominância de determinada necessidade favorecerá ou dificultará a integração do indivíduo na organização.²¹ Por exemplo, nas organizações do tipo burocrática, os indivíduos que melhor se ajustarão serão os que possuem alto grau de necessidades de poder. Pelo contrário as organizações burocráticas não dão margem para que indivíduos com alto nível de necessidade de realização alcance a excelência. De maneira semelhante, indivíduos com alto nível de necessidade de associação limitarão seus padrões de realização em benefício de sua aceitação por grupos ou indivíduos.

Dessa forma pode ser notado que os fatores motivacionais propostos por Herzberg, estão diretamente relacionados com poder e associação, pois envolvem relacionamentos interpessoais.

Herzberg, em sua pesquisa, não teve a preocupação de medir o grau de produtividade, como ele afirma que esse efeito não foi levado em consideração e

¹⁸ ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 159.

¹⁹ BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. *Administração. Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 366.

²⁰ AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. *Psicologia aplicada à Administração. Uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 360.

²¹ Idem.

que pode ser apenas induzido.²² Sua maior preocupação era com relação a bons e maus sentimentos que o colaborador tinha em relação ao local de trabalho. Os efeitos que foram mais observados em relação a sua pesquisa foram o abandono do trabalho (rotatividade) pelo colaborador e faltas freqüentes (absentismo), que eram relacionados a maus sentimentos em relação ao trabalho.

Uma pesquisa comportamental, no entanto, que vise medir o comportamento do colaborador no local de trabalho pode levar em consideração o grau de produtividade de cada colaborador e o seu grau de satisfação em relação ao trabalho. Se, no mínimo, essas duas variáveis estiverem de acordo, então teremos um grau de eficiência e eficácia organizacional em nível elevado.

Se o objetivo do capitalista é a acumulação de capital, então este precisa de meios de medida para saber o nível de capital acumulado em determinado período. Esse meio vai lhe fornecer uma taxa de variação do seu capital, que lhe fornecerá discernimento com relação ao grau de produtividade. Se esse *insight* for positivo a força de trabalho será um dos fatores com relevante consideração em relação a essa condição e dessa forma será vista como bem motivada.

É preciso deixar bem claro que quando a palavra produtividade é mencionada não se quer dizer ao pé da letra que se trata diretamente da produção. Claro que produtividade se refere à razão de tempo em relação a certa quantidade produzida.

Olhando do ponto de vista de um indivíduo que trabalha com vendas podemos perceber que vendas são, em essência, a parte da organização que busca realizar trocas de valores com indivíduos²³, sejam consumidores finais ou outras organizações, da mesma forma são as compras de materiais para a produção e/ou a manutenção da empresa. Se as trocas de valores são o objetivo das vendas, então

²² HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard. SNYDERMAN, Barbara B. *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959. p. 87.

²³ KOTLER, Philip. *Administração de marketing. Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas. 1998. p. 29.

se pode afirmar que esta é um processo, assim como é a produção. Dessa forma fica bem claro que tem uma relação de produtividade envolvida.

Todo esse discurso foi feito para que se perceba que a motivação do indivíduo pode ser vista através de outro ângulo. De uma forma que seja a organização como um todo integrado com pessoas com executam funções que levarão a seus objetivos. Ou seja, se bem motivado a tendência é de que produza mais e melhor.

Se vista do ponto de vista da rotatividade, podemos perceber que essa traz maior custo para a empresa, pois até que se consiga selecionar, recrutar e treinar um novo colaborador levará tempo. Isso sem levar em consideração o tempo que o indivíduo vai levar para atingir um nível satisfatório na curva de experiência.

Da mesma forma pode ser vista através do ponto de vista do absenteísmo. Faltas freqüentes tendem a atrasar a produção, diminuindo a produtividade e causando transtornos com os clientes por conta de atrasos freqüentes com tempo de entrega de determinados projetos.

A satisfação está relacionada a elementos como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento pessoal ²⁴. Esses fatores são ditos como fatores intrínsecos ao indivíduo. São fatores que expressam bons sentimentos em relação ao trabalho e como tal expressam sentimentos de felicidade no colaborador.

A realização está relacionada a sucessos na execução de um trabalho, solução de problemas, reivindicações. É comum relacionar histórias envolvendo êxito na organização.

A fonte de reconhecimento pode ser desde um supervisor, qualquer indivíduo da administração, um cliente, um profissional, um colega, o público em geral.

²⁴ HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard. SNYDERMAN, Barbara B. *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, inc, 1959. p. 76.

Algumas ações de elogios, notificações ou acusação está envolvida nessa categoria. Esta categoria inclui o que é chamado de “reconhecimento negativo”.

O trabalho em si é o local de trabalho propriamente dito, as rotinas, os processos, e tudo isso tem uma relação com o indivíduo e a motivação, uma vez que o trabalho é uma extensão de casa, pois é onde o indivíduo convive a maior parte do tempo e o trabalho em si é o que o colaborador faz e pensa na maior parte do seu tempo.

Na responsabilidade são inscritos fatores como autoridade e responsabilidade. Sendo que na autoridade o colaborador tem certa autonomia sobre seu trabalho e sobre outros subordinados. Isso traz um grau de motivação por fazer com que o trabalho do colaborador se vincule ao trabalho de outros colaboradores, fazendo que este ganhe uma noção maior de sistema integrado.

Quando a empresa apresenta chances de possível crescimento aumenta a motivação do indivíduo. A presença de um plano de carreira ao indivíduo, por parte da organização, traz para ele a oportunidade de ter um ganho de status, de um salário maior, além de maior responsabilidade.

Com apenas esses dados já se pode fazer um instrumento de coleta de dados capaz de identificar possíveis traços de bons sentimentos a cerca do trabalho. Bons sentimentos são forte indicadores de colaboradores motivados com suas obrigações.

É uma questão de se olhar a empresa de forma sistêmica ou seja, olhar a organização como um todo, uma relação em que as empresas e outros feitos humanos estão conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras.²⁵

²⁵ SENGE, Peter M. *A quinta disciplina. A arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial*. São Paulo: Editora Best Seller. 2003. p. 40.

Para olhar a organização como um todo integrado, formado por partes que interagem entre si, e que está inserida em um ambiente ter-se-á que levar em consideração que as pessoas que trabalham nessa empresa fazem parte de uma sociedade. Uma sociedade formada por indivíduos que fazem trocas ou não com a empresa, indivíduos dotados por uma vida própria.

Dessa forma percebe-se que a motivação do colaborador pode ser afetada por coisas que acontecem fora da empresa. Sejam problemas familiares, problemas da vida social, enfim, fica difícil tentar prever o comportamento de alguém se colocar esta pessoa sob um ponto de vista isolado. Ou seja, não é prudente analisar o comportamento do indivíduo observando – o apenas em seu local de trabalho e se esquecer de que é um ser social que tem família, talvez freqüente um clube, uma escola.

Pequenas coisas que podem levar tudo a perder. Como por exemplo um indivíduo com um filho rebelde dentro de casa que pode muito bem ficar “desligado” do seu trabalho, em busca de resolver problemas particulares. Isso com certeza irá gerar um ônus para a empresa. Pois, como já foi dito, o absenteísmo é um problema que pode causar atrasos na produção entre outras coisas.

A pesquisa de Herzberg só dava valor ao fator “vida pessoal” quando a companhia colocava o indivíduo em uma nova localização na comunidade fazendo com que o homem de família ficasse infeliz²⁶, caso contrário, isso não era considerado o fator vida social.

Desse modo, fica mais um ponto que deve ser tocado quando se deseja prever o comportamento do colaborador no local de trabalho, a empresa deve buscar meios de conhecer a vida pessoal do indivíduo e se possível integrar a família desse indivíduo na empresa.

²⁶ HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard. SNYDERMAN, Barbara B. *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959. p. 48.

Até aqui foram tocados alguns pontos importantes e básicos para se conhecer o indivíduo. Na tentativa de prever o comportamento do colaborador no local de trabalho e saber o que o motiva a alcançar determinado objetivo, é preciso desenvolver um instrumento capaz de alcançar os sentimentos do indivíduo.

É pretensão querer prever, controlar e até mudar um determinado comportamento. A algum tempo pensava-se que o interesse humano era meramente monetário, como afirma Douglas McGregor na sua teoria X e Y²⁷. Na teoria X tem-se uma visão basicamente negativa quanto à natureza do colaborador, os executivos o viam, sob esse ponto de vista como pessoas que não gostavam de trabalhar, e sempre que possível evitavam o trabalho, dessa forma era necessário coagir os colaboradores usando instrumento de punição e controle rígido. Via-se, também que o funcionário fugia da responsabilidade e sempre que possível buscava orientação formal, mostravam que tinham pouca ambição e se importavam apenas com fatores associados à segurança.

Embora a teoria X tivesse essa idéia acerca do comportamento do colaborador, McGregor também propôs outro ponto de vista, totalmente oposto a esse e que foi denominado de teoria Y. Nessa teoria via-se o colaborador como alguém que achava o trabalho tão natural quanto descansar ou se divertir. As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem realmente comprometidas com os objetivos organizacionais. Os colaboradores aceitam e até mesmo buscam a responsabilidade para si. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa.

Dessa forma, pensando em termos de teoria X usava-se o dinheiro como meio de motivar o indivíduo a executar determinada tarefa, chegando-se a denominar o colaborador pelo conceito de “homo economicus”, ou seja, o homem econômico em que o colaborador é influenciado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. E que o homem busca o trabalho não porque goste dele,

²⁷ ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p 153.

mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona.²⁸

Não se pode tirar o mérito do salário pela motivação do indivíduo, até porque é umas das coisas buscadas quando se almeja um emprego. Acontece que se percebeu que além do salário a posição na empresa, o status, a realização, a responsabilidades, o crescimento pessoal, entre outros, são fatores que produzem uma motivação tão intensa quanto à proporcionada pelo salário em si. Herzberg também percebeu que o salário constitui um fator mais ligado à segurança, ou seja o salário está ligado a não insatisfação e serve apenas como base para a higienização do indivíduo²⁹.

O instrumento de pesquisa tem de saber em primeiro lugar a idade do colaborador, pois pessoas de diferentes idades têm motivações diferentes, mesmo que ocupem um mesmo cargo na hierarquia organizacional. É fácil perceber que o que motiva um homem de cinquenta anos é um pouco diferente do que motiva um homem com trinta anos.

É importante saber o grau de escolaridade, para saber qual seu nível de instrução, e dessa forma saber se este indivíduo apresenta potencial de crescimento, já que o crescimento organizacional é um dos motivadores intrínsecos apontados por Herzberg, então além da escolaridade é importante saber o que o indivíduo faz nas suas horas vagas.

Saber o quanto o colaborador está satisfeito e realizado com suas atribuições. Dessa forma será possível saber o grau de responsabilidade aceito pelo indivíduo, e o quanto esta responsabilidade satisfaz a sua realização pessoal.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração. Volume I*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 67.

²⁹ HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard. SNYDERMAN, Barbara B. *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959. p. 83.

Saber da empresa se seu plano de cargos oferece oportunidades de progresso e ascensão profissional. Como visto o crescimento pessoal é um motivador intrínseco ao indivíduo, e quando este percebe uma oportunidade de crescimento profissional na empresa, pode empenhar-se mais nas suas atribuições.

Saber do colaborador o quanto este acha seu trabalho motivador e desafiante. O trabalho em si carrega uma carga de motivação intrínseca que impulsiona o indivíduo a buscar cada vez mais se empenhar na tarefa, para que possa se sentir realizado.

Buscar saber da empresa como é conduzida sua política de reconhecimento. Um simples elogio pelo trabalho bem feito é um forte fator de reconhecimento e é simples e barato para a empresa, além de aumentar a estima do colaborador.

Saber da empresa o quanto sua política de delegação de poder e responsabilidade proporciona de autonomia em certas decisões. Quanto mais liberdade o colaborador tiver para tomar decisões a cerca de seu trabalho, mais responsabilidade ele terá e a responsabilidade é um fator motivacional intrínseco.

Esses pontos são uma base para um estudo comportamental, talvez seja pretensão querer prever o comportamento do trabalhador no local de trabalho por meio de um mero questionário.

Para validar este questionário será necessário buscar uma amostra grande, se a empresa tiver mais do que mil funcionários pode-se buscar os resultados por meio de amostragem, a medida que a população de colaboradores for menor o ideal é buscar dados de todos os indivíduos da organização.

O ponto de vista utilizado será o sistêmico, ou seja tem-se de olhar a empresa como um todo interdependente. Uma organização que interage com outras organizações em um determinado setor e que estão todas inseridas em um macro ambiente pulverizado por regulamentações e condições econômicas e tecnológicas.

Isso é importante pois quando a empresa está num determinado setor buscando aumentar sua fatia de mercado, ela não busca apenas a troca de valores entre si e os consumidores, ela também busca os melhores recursos, sejam humanos, materiais ou financeiros. E quando uma empresa de um mesmo setor oferece melhores condições a seus colaboradores do que outra, esta se torna uma forte candidata a conseguir os melhores colaboradores. Causando dessa forma uma imprevisibilidade nos funcionários de uma outra empresa que oferece condições menos favoráveis. Pois os funcionários tenderão a querer migrar de um lugar com poucas condições para outro lugar com melhores condições, se estes se sentirem como uma força em potencial.

Isso vai levar até o ponto desejado que é a colocação do funcionário em uma função que lhe dê responsabilidade, realização, crescimento profissional e pessoal, que são identificados como fatores intrínsecos ao indivíduo e que são considerados como fonte de motivação.

Visto que esses fatores estão relacionados por Herzberg como fatores motivacionais e está na parte superior das necessidades humanas, juntamente com relacionamentos interpessoais, que se divide entre fatores higiênicos e motivacionais.

III. ANÁLISE CRÍTICA

A previsão do comportamento do colaborador no seu local de trabalho é uma busca que os administradores fazem para manter a máquina organizacional sob seu controle. Essa busca reflete -se na organização tanto em área administrativa quanto em nível técnico. Conforme proposto no problema inicial dessa monografia que nasce da seguinte pergunta: é possível prever o comportamento do colaborador no local de trabalho?

Olhando a organização de forma sistêmica, vê-se que o colaborador está envolvido em rotinas, muitas das vezes monótonas e desestimulantes, capazes de aumentar os níveis de rotatividade e de absentismos, que são a causa de queda de produtividade em muitas empresas.

Esse ponto coloca os gestores frente a frente com a divisão do trabalho, vista como o ponto de partida da ciência moderna, proposta por Descarte no seu método racionalista³⁰. Assim proposto com o aumento significativo de produtividade, conforme entendida por Adam Smith³¹. A divisão do trabalho foi intensificada no início do século XX, com o método de produção adotado por Henry Ford, quando introduziu o sistema de linha de montagem na indústria automobilística. Dessa forma a expressão teórica do processo de trabalho parcelado é levada a efeito por Frederick Taylor, no livro *Princípios de administração científica*³².

A divisão do trabalho já se mostrou como fator de grande relevância no aumento da produtividade e isso é sentido quando se observa o número de empresas que estão colocando máquinas no lugar de pessoas, quando a pretensão é de se fazer trabalhos puramente repetitivos.

³⁰ DESCARTES, René. Discurso do método. São Paulo: Martins Fontes, 1999. p. 22.

³¹ SMITH, Adam. A riqueza das nações. Investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Nova Cultural. 1988. p. 15.

³² ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. MARTINS, Maria Helena Pires. Filosofando. Introdução à filosofia. São Paulo: Editora Moderna. 1993. p. 13.

Isso coloca os colaboradores das organizações a se sentirem oprimidos por se imaginarem sendo substituídos por máquinas, além de estarem alienados no seu trabalho. Principalmente quando são indivíduos que trabalham inseridos num conglomerado, e que produzem o que será usado em outros meios de produção antes de se chegar ao consumidor final.

Dessa forma os colaboradores se vêem em meio a um paradoxo, de um lado, se não buscarem se renovar e se entrosar em outros “mecanismos” da empresa e a aprender novos ofícios, estarão fora do mercado de trabalho. Enquanto que por outro lado têm a chance de se verem livres de um trabalho desmotivador, como uma rotina imutável, para conseguirem um trabalho inovador e bastante motivador.

Quando Herzberg propôs o enriquecimento de cargos ele percebeu que uma das coisas que manteria um colaborador satisfeito e motivado no ambiente de trabalho seria a capacidade de planejar e até mesmo controlar o seu trabalho. Essa atitude transformaria o indivíduo em dono da empresa, uma vez que este teria mais autonomia sobre sua própria produtividade.

Fatores citados por Herzberg como fonte de motivação, como a capacidade de crescimento profissional, realização, responsabilidade e reconhecimento, estão inseridos no enriquecimento de cargos e colocam o colaborador em nível acima do desejado, pois atingem a criatividade.

Mas para planejar e controlar é necessário que se tenha treinamento além de supervisão, pois essa atitude de planejar nos traz conseqüências de longo prazo e é preciso que se tenha responsabilidade por parte do colaborador para não levar tudo a perder com decisões mal pensadas.

O treinamento o deixaria preparado para ter mais autonomia tanto em termos de técnica, quanto de relacionamento interpessoal e até mesmo gerencial. Uma vez que se deseje planejar e controlar surge a necessidade de se ter um ferramental que o deixará num grau maior de conforto e precisão de onde se deseja chegar.

Um bom relacionamento interpessoal com a supervisão e com os pares é fonte de motivação, pois o colaborador terá certeza de quando realmente está sendo pressionado além de sua capacidade. E terá menos ocorrência de abandonos do trabalho por mau relacionamento com superiores, subordinados e pares.

A princípio, a previsão do comportamento do colaborador no local de trabalho é relativamente possível de ocorrer, uma vez que o indivíduo está submetido a uma série de acontecimentos que vem tanto da empresa quando da vida fora da empresa. O que pode acontecer é do administrador proporcionar condições que sejam favoráveis ao bom desenvolvimento do indivíduo na empresa.

A relatividade da previsão ocorrerá se o colaborador tiver em suas mãos todo ferramental necessário para executar suas tarefas, se estiver treinado aí então será uma questão probabilística de que tudo ocorrerá bem, inclusive na sua vida fora da empresa. Dessa forma vê-se que não se pode tratar o comportamento do colaborador de forma absoluta, como uma máquina, ou um computador. Existem vários outros fatores por traz de um comportamento.

As pessoas não são como máquinas que podem ter calculados seus níveis de erro e tempo eficiente de vida no trabalho. As pessoas são o inverso das máquinas. Quanto mais trabalham mais produzem e melhor, como já foi sentido quando determinaram a curva de experiência.

Inclusive porque, como nas organizações, as pessoas estão inseridas num ambiente que muda a todo instante. Isso deixa os colaboradores numa situação em que tem de acompanhar as mudanças do ambiente sócio - econômico e faz com que estejam sujeitos a tomar decisões imprevisíveis sobre sua vida pessoal e profissional.

Isso deixa os administradores numa situação em que tem de agir de forma que deixem seus colaboradores motivados, e que coloquem intensidade, direção e

persistência em suas ações no local de trabalho. Para isso têm de proporcionar o ferramental que os auxiliarão em sua busca pela satisfação.

Esse ferramental deve proporcionar ao colaborador a capacidade de sentir que tem a situação sob seu controle, de que seu trabalho depende de sua responsabilidade de que tanto seu crescimento profissional e pessoal quanto o crescimento organizacional irá depender de suas decisões na empresa. Isso levará os colaboradores a se sentirem donos da empresa e estarem inseridos nas decisões mais relevantes para o sucesso organizacional.

IV. CONCLUSÃO

O objetivo proposto por essa monografia foi: discutir sobre a possibilidade de se prever o comportamento do colaborador, a partir do ponto de vista da teoria motivacional de Frederick Herzberg.

A discussão foi possível pois Herzberg canalizou seus esforços, em analisar o colaborador de forma isolada em seu local de trabalho. Inclusive para se saber quais os bons e maus sentimentos dos colaboradores, suas satisfações e insatisfações.

Herzberg propôs uma escala de necessidades dividida em dois blocos, que são os blocos dos fatores higiênicos e o bloco dos fatores motivacionais. Essa proposição foi sugerida a partir de entrevistas, aplicações de questionários e de observação direta feita em empresas de uma região industrial dos Estados Unidos, na cidade de Pittsburgh.

Por traz disso, Herzberg, não teve a preocupação de medir a satisfação em relação à produtividade, que é uma das causas que levarão ao acúmulo de capital, por parte do empresário. Mesmo que seja uma organização sem fins lucrativos e que não tenha a pretensão de acumular capital, é necessário que exista uma preocupação para se motivar os funcionários para que sigam até a consecução dos objetivos organizacionais.

Ao se buscar saber sobre a vida pessoal do colaborador, sobre seus familiares e sobre o lugar onde vive, sua cultura e também as forças sócio-econômicas que o influenciam, além de saber o que satisfaz e o que insatisfaz o sujeito no seu local de trabalho, o administrador estará dando um passo à frente na busca de prever, controlar e mudar o comportamento do subordinado, de forma sistêmica e cíclica.

Dessa forma, percebe-se que a possibilidade de se prever o comportamento do colaborador no trabalho é relativa pois o subordinado, como ser humano, é passível

de forças que agem externamente a sua vontade. Não sendo possível tratar de forma absoluta, pois as pessoas estão sujeitas a acontecimentos que cercam suas vidas tanto dentro quanto fora da empresa.

Um trabalho desafiador, responsabilidade, realização, reconhecimento e capacidade de crescimento são fatores que influenciam na capacidade de satisfazer as necessidades intrínsecas do colaborador e por isso são considerados como fatores motivacionais.

A monografia buscou chegar a dois objetivos específicos: 1) entender a teoria de Herzberg no que se refere aos fatores motivacionais; e 2) Relacionar a teoria com a possibilidade de previsão do comportamento do colaborador no local de trabalho.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, a teoria de Herzberg é um marco em relação à capacidade de se entender o que o subordinado sente com relação ao seu trabalho.

Todavia, Herzberg descobriu fatores que determinavam a felicidade do indivíduo no local de trabalho, e propôs que boas relações com superiores, subordinados e pares, o trabalho em si, capacidade de crescimento hierárquico, responsabilidade e auto-realização fazem parte de fatores motivacionais intrínsecos ao indivíduo.

Dessa forma propôs que o enriquecimento de cargos seria uma solução para a motivação dos colaboradores no local de trabalho. Se bem motivados conseqüentemente serão passíveis de previsão de seus comportamentos. E assim a empresa terá menores custos com rotatividade e absenteísmo, podendo planejar investimentos de aumento de capacidade organizacional.

No que se refere ao segundo objetivo específico, percebe-se que teoria e realidade são dois focos que tentam andar juntos. De um lado temos a realidade nua e crua com todas as forças probabilísticas capazes de influenciar na vida

organizacional. De outro, existe a teoria com conceitos que irão depender de um bom plano de implementação e adaptação à cultura organizacional.

A teoria ao ser proposta busca determinar um padrão de comportamento, que será o ponto de controle para determinada ação. Como tal, tenta aumentar a probabilidade de que determinado comportamento ocorra.

Então, o administrador tem como ponto de apoio a sua capacidade de construir mecanismos capazes de extrair da realidade dados que serão capazes de informar qual a melhor decisão será tomada em relação a seus fatores humanos.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. *Psicologia aplicada à Administração. Uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando. Introdução à filosofia*. São Paulo: Editora Moderna. 1993.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. *Administração. Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração. Volume I*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DESCARTES, René. *Discurso do método*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.

HERZBERG, Frederick. MAUSNER, Bernard. SNYDERMAN, Barbara B. *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing. Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas. 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHON, John R. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina. A arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial*. São Paulo: Editora Best Seller. 2003. p. 40.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações. Investigação sobre sua natureza e suas causas*. São Paulo: Nova Cultural. 1988.

WARNER III, John A. HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional. Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.